



# **Documento de trabajo**

## **SEMINARIO PERMANENTE DE CIENCIAS SOCIALES**

### **ÚLTIMAS TENDENCIAS EN EL ESTUDIO SOBRE LIDERAZGO. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

**Pablo Ruiz-Palomino**

**SPCS Documento de trabajo 2009/5**

**<http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>**

© de los textos: sus autores.

© de la edición: Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca.

Autor:

Pablo Ruiz Palomino

[Pablo.Ruiz@uclm.es](mailto:Pablo.Ruiz@uclm.es)

Edita:

Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca  
Seminario Permanente de Ciencias Sociales

Directora: Silvia Valmaña Ochaita

Secretaria: María Cordente Rodríguez

Avda. de los Alfares, 44

16.071-CUENCA

Teléfono (+34) 902 204 100

Fax (+34) 902 204 130

<http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>

I.S.S.N.: 1988-1118 (ed. en línea)

D.L.: CU-532-2005

Impreso en España – Printed in Spain.

# ÚLTIMAS TENDENCIAS EN EL ESTUDIO SOBRE LIDERAZGO. REVISIÓN DE LA LITERATURA

**Pablo Ruiz-Palomino<sup>1</sup>**

*Departamento de Administración de Empresas, Área de Organización de Empresas,  
Universidad de Castilla-La Mancha*

## RESUMEN

Desde siempre el fenómeno del liderazgo ha atraído una gran atención por parte de la comunidad académica y profesional, que en un intento de mejorar la comprensión sobre la naturaleza del mismo, ha desarrollado una gran cantidad de estudios. Como consecuencia, el avance en materia de comprensión sobre el concepto ha sido elevado pero todavía no el esperado. Tradicionalmente, el enfoque que ha predominado en el estudio de este concepto se circunscribe a la persona del líder, tratando de encontrar aquellos rasgos, comportamientos y variables contingentes que favorecen el desarrollo del liderazgo eficaz. Sin embargo, recientemente, una perspectiva relacional está abarcando de manera incremental el interés sobre este fenómeno, enfocando el análisis en mejorar la comprensión de la relación existente entre el líder y el seguidor. Esta nueva tendencia en el estudio de este fenómeno se ve reflejada en nuevos modelos de liderazgo que reciben una creciente atención por parte de la academia y el mundo profesional. Este trabajo supone una revisión de la literatura sobre este enfoque novedoso y sobre los diferentes modelos de liderazgo que, como consecuencia, comienzan a diseñarse desde la academia, y emplearse en el sector privado.

**Palabras clave:** liderazgo, enfoque relacional, binomio líder-seguidor.

**Indicadores JEL:** M1, M10, M12.

---

<sup>1</sup> Información de contacto: Facultad de Ciencias Sociales, Avenida de los Alfares, 44, C.P.:16071, Cuenca, Tel. +34 902 204 100 Ext. 4238. Dirección de correo electrónico: Pablo.Ruiz@uclm.es

## ABSTRACT

The academic and professional community has always been attracted by the leadership phenomenon, and in an attempt to better understanding the essence of this concept, a high number of studies have been conducted. As a consequence, advance in terms of comprehension about the phenomenon has been so much high but not the expected. Traditionally, the predominant approach in analysing and studying this concept has been circumscribed to the person of the leader, trying to find those traits, behaviours and contingent variables favouring the effective leadership. However, a relational perspective has recently appeared, approaching the analysis with the purpose of better understanding the relationship between leader and follower, and leading to the design of new models of leadership which are increasingly attracting the attention of academia and professionals. In this paper we develop a review of literature on this novel approach and those different models of leadership which, as a consequence, are beginning to be designed by the academia and increasingly used in the professional sector.

**Key words:** leadership, relational approach, leader-follower binomial.

**JEL Indicators:** M1, M10, M12.

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo es uno de los temas organizativos que más ha intrigado a los investigadores durante siglos (Burns, 1978). Así, Bass y Stodgill (Bass, 1990) observan, que el interés sobre este término existía ya en las obras clásicas de griegos y romanos, en el viejo y nuevo testamento de la Biblia y en los escritos de los antiguos filósofos chinos. Esta relevancia se muestra, además, en el elevado número de definiciones existentes en la literatura sobre este término. Bass (1990), en una revisión exhaustiva de la literatura de liderazgo cita alrededor de 3000 estudios empíricos. No obstante, y a pesar de tan amplia atención recibida, el consenso sobre lo que define al liderazgo todavía no es completo, quedando hoy todavía vigente la afirmación de Burns (1978:1) hace ya casi tres décadas sobre que *“el liderazgo es uno de los fenómenos menos comprendidos sobre la tierra”*.

Pese a la oscuridad conceptual existente sobre el término, parece innegable la existencia y necesidad de este concepto en cualquier contexto en que existan personas.

Siguiendo a Bennis (1990), los líderes son necesarios en todo grupo de personas, esto es, siempre debe haber alguien que marque las pautas bien de modo formal o informal, ya que, de lo contrario, puede que no se cumplan los objetivos que se han propuesto y/o puede que se eludan responsabilidades. Por ello, la necesidad de seguir estudiando y analizando este concepto sigue estando patente hoy mismo, ya que en un contexto como el actual, caracterizado por las redes sociales y virtuales, el liderazgo se convierte en pieza clave para el desarrollo económico de la sociedad. Así pues, y gracias al estudio contante efectuado sobre este fenómeno surge una nueva perspectiva sobre la que enfocar el estudio y análisis de la naturaleza de este concepto: la perspectiva relacional. Dicho enfoque está dando lugar a nuevos modelos y estilos de liderazgo que, aunque, en la práctica, ya existían en el contexto económico-empresarial, comienzan a analizarse con mayor profundidad tanto por académicos como profesionales. Como consecuencia, se derivan nuevos conocimientos sobre este fenómeno que no sólo permiten enriquecer el concepto sino que además permiten mejorar la comprensión sobre el mismo y su efectividad en la empresa.

Ante la escasez de trabajos sobre liderazgo que centren su atención exclusivamente en el estudio de esta nueva perspectiva, este trabajo pretende revisar la literatura existente sobre este enfoque (relacional) y extraer las principales características que definen los diferentes estilos de liderazgo que se derivan. Para ello, en el siguiente apartado, la intención del autor es situar el problema objeto de estudio a partir de la descripción de las principales características que definen el enfoque tradicional de estudio sobre este fenómeno. Con ello planteamos el origen y las motivaciones que llevaron a tomar la perspectiva relacional en el estudio del liderazgo. La profundización de esta nueva perspectiva y de las características principales de los diferentes enfoques que se derivan de la misma será objeto de análisis en un apartado posterior. Finalmente, este trabajo de revisión finaliza estableciendo las principales conclusiones e implicaciones que se derivan para la dirección de organizaciones.

## **2. EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO DESDE UNA PERSPECTIVA TRADICIONAL**

Desde que el fenómeno de liderazgo comenzó a estudiarse metódicamente, la atención concedida al mismo ha basado su raíz en la comprensión de la persona del líder (Guillén, 2006). Los primeros intentos realizados por mejorar la comprensión de este concepto surgieron a principios del siglo pasado, cuestionándose el contenido del fenómeno e

intentando responder a la cuestión sobre *qué* es un líder. Así, el enfoque de los *rasgos* constituye el primer intento de explicación del fenómeno del liderazgo, el cual se edifica a raíz de las ideas de diferentes autores (p.e. Stodgill, 1948; Schermerhorn, Hunt y Osborn, 1987) que centraron su interés en la búsqueda de aquellos rasgos que distinguen a los líderes del resto de personas, y que permiten identificar a los líderes efectivos de los que no lo son (Schermerhorn et al., 1987). Tras numerosas investigaciones realizadas, los estudios parecen coincidir en que hay una serie de rasgos asociados de forma constante a los líderes con éxito. *Impulso, deseo de dirigir, integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimientos relacionados con el puesto*, son algunos de ellos (Robbins, 1994).

Un segundo intento de explicación del fenómeno parte de las críticas que el enfoque de los rasgos recibió por parte de la academia, principalmente debido a que buena parte de la academia consideraba que los diferentes comportamientos del líder también desempeñaban un papel importante en definir un liderazgo eficaz. En consecuencia surge un nuevo enfoque: el enfoque de comportamiento que se centra en estudiar, no el líder en sí, sino lo que *hace* y *cómo* lo hace. Esta creencia llevó a los investigadores a la identificación de patrones de conducta o estilos de liderazgo que lograban que el líder pudiera influir, de forma eficaz, sobre el resto de personas de su organización, y cuyo interés residía en la posibilidad de diseñar acciones formativas para preparar líderes (Robbins, 1999). Algunas de las aportaciones realizadas son aquellas formuladas en la teoría Bidimensional (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998); teoría de los estilos de liderazgo de Likert (1961); modelo de liderazgo de Blake y Mouton (1964) y teoría del continuo de Tannenbaum y Schmidt (1973).

Finalmente, un tercer enfoque es el que representan autores tales como Fiedler (1967), Vroom y Yetton (1973), Evans (1970) y House (1971), entre otros. Este enfoque se describe como contingente o situacional principalmente debido a que sus autores se dejan guiar por la idea de que quien quisiera ejercer como líder debía ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encontrase y seleccionar para cada una de ellas el estilo de liderazgo más apropiado. En general, para estos autores, no existe un único estilo de liderazgo eficaz en todas las situaciones, sino que éste depende de cuál sea el contexto en el que opera el líder, lo que conlleva tener en cuenta diferentes factores para que el liderazgo sea efectivo (p.e. complejidad de la tarea a realizar por el colaborador, tipo de tarea, grado de control que la tarea permite, retroalimentación de la tarea, grado de tensión y apoyo en el grupo). Uno de estos factores está íntimamente relacionado con el

subordinado/colaborador, concretamente con su formación, sus necesidades de autorrealización, experiencia, madurez, etc.; y el estudio sobre el mismo es precisamente lo que ha permitido dar un giro copernicano sobre la forma de entender el proceso de liderazgo (Guillen, 2006). En efecto, al considerar que el colaborador es importante en el proceso de liderazgo, la investigación comenzó a tener en cuenta otra perspectiva a la hora de afrontar y entender este fenómeno. Este nuevo enfoque centra su interés en la importancia del papel desempeñado por el colaborador, y en consecuencia, en comprender las expectativas de éste sobre la relación y en mejorar la relación que se da entre el líder y el colaborador. Así pues, este nuevo enfoque origina un novedoso paradigma que centra su propósito en contrastar la clásica concepción unipersonal del liderazgo -la cual se encuentra muy bien representada en la mayoría de las teorías expuestas hasta ahora- con los enfoques de liderazgo transaccional, transformacional, antropológico y servidor -que ponen más interés en comprender la relación entre el líder y el seguidor-. El estudio y análisis de todos y cada uno de estos nuevos modelos de liderazgo es lo que ocupa la atención del autor en el siguiente apartado.

### **3. NUEVA PERSPECTIVA EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO: LA RELACIÓN LÍDER-SEGUIDOR**

#### **3.1. La transacción**

Tomando como punto de arranque las tesis planteadas por Burns (1978), Bass (1985) advierte que el liderazgo ha sido generalmente entendido como un proceso transaccional o de intercambio, definiendo la relación entre líder y colaborador como una transacción de intereses en virtud de la cual el colaborador obtiene determinadas recompensas inmediatas y tangibles por ejecutar las órdenes del líder o por obtener un buen rendimiento. Entendido de esta manera, el liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente, de tal modo que el líder o bien motiva a los seguidores a través de sus promesas, alabanzas y recompensas o bien corrige sus comportamientos a través de la retroalimentación negativa, reprobación, amenazas o acciones disciplinarias (Bass y Steidlmeier, 1999). Para Burns (1978) se trataría de un enfoque egoísta de percibir el proceso de relación entre el líder y el colaborador, ya que cada uno recibe algo a cambio de otra cosa. Por eso mismo, Burns (1978) entiende que el líder transaccional es inmaduro, ya que antepone sus propias necesidades a las de sus seguidores. Además, aunque el liderazgo transaccional puede obtener el máximo resultado de la relación

instrumental generada, éste puede ser todavía mayor mediante otro tipo de asociaciones que no se limitan exclusivamente a conductas exigidas formalmente (Cardona, 2000).

### **3.2. La transformación**

El liderazgo transformacional se considera como una expansión del liderazgo transaccional (Bass y Avolio, 1994) y la teoría y estudios realizados en torno al mismo surgen precisamente con la intención de enriquecer y mejorar la relación líder-seguidor. Así, el líder transformacional inspira a los seguidores a hacer más de lo esperado originalmente (Bass, 1985). En efecto, esta relación en vez de basarse en aspectos económicos de intercambio lo hace, más bien, sobre aspectos sociales (Cardona, 2000). A diferencia del liderazgo transaccional, los líderes transformacionales utilizan la estrategia de empowerment (delegación de poder/autoridad, toma de decisiones, etc.) y el poder referente y experto<sup>2</sup> para provocar un cambio en las creencias y valores de los seguidores (Mendonca, 2001). En este sentido, Cascio (1995) muestra la relevancia que presenta este modelo de liderazgo en las organizaciones actuales para obtener creatividad y los mejores esfuerzos de los seguidores. El hecho de que este liderazgo motive a los colaboradores no sólo a través de cubrir necesidades de orden inferior (p.e. alimento, seguridad, etc.) sino mediante la satisfacción de también aquellas de orden superior (p.e. autoestima, autorrealización y el logro de los talentos y potencialidades personales) (Whetstone, 2002)<sup>3</sup> hace que este liderazgo sea más efectivo, productivo, innovador y satisfaga mejor a los seguidores que el de tipo transaccional (Lowe, Kroeck y Sivasubramanian, 1996). La mejora de este modelo con respecto al transaccional se llega a alcanzar, incluso, en términos éticos, ya que su mecanismo de funcionamiento le confiere una mayor probabilidad de ser ético (Kanungo y Mendonca, 1996).

### **3.3. La actitud de servicio**

El concepto de liderazgo servidor comenzó a aparecer en la literatura contemporánea a partir de las obras publicadas por Greenleaf hace algo más de dos décadas (1977, 1979). La

---

<sup>2</sup> El poder referente se basa en la identificación del subordinado con la persona que lo ejerce, actuando como cree que dicha persona lo haría y el poder experto se apoya en conocimientos especiales que el receptor del poder reconoce en quien los posee.

<sup>3</sup> Ver la *pirámide de necesidades humanas* elaborada por Maslow (1943, 1954).



particularidad de este nuevo modelo reside principalmente en la forma de entender el liderazgo, pues Greenleaf (1977) define al liderazgo como servidor, de tal modo que el sentimiento de querer servir a otras personas se constituye como un requisito fundamental para ser un buen líder. Para Greenleaf (1977) el líder servidor lidera porque desea servir a otras personas, lo que, sintetizando a Spears (1995), significa: *ser verdaderamente humano, escuchar receptivamente a otros, desarrollar un alto nivel de empatía, confiar más en la persuasión que en la coerción, conocer la condición humana, comprometerse hacia la construcción de comunidad en el entorno de trabajo, y procurar ayudar a los colaboradores a desarrollarse como personas.*

En definitiva, el eje central sobre el que gira el desarrollo de este liderazgo es la actitud de servicio (Greenleaf, 1977), y éste es un hecho que inspira, necesariamente, confianza en los colaboradores, y en consecuencia, adhesión y seguimiento por parte de aquellos (Kouzes y Posner, 1993). Esta confianza se genera, además, fácilmente cuando se percibe que este líder siempre actúa en beneficio del bien común y tiene interés por aquellos menos privilegiados de la sociedad (Greenleaf, 1977) a los que intenta al menos no perjudicar con las decisiones o acciones tomadas en su departamento, grupo u organización. No resulta extraño, por tanto, que este hecho mejore el rendimiento de la relación líder-seguidor, pues el colaborador, al ver sus necesidades fácilmente satisfechas y dedicarle total confianza al líder, puede desarrollar con mayor probabilidad un mejor rendimiento laboral de tipo extra rol, y así parece confirmarlo la literatura empírica conducida hasta el momento (p.e. Ehrhart, 2004).

### **3.4 Antropología y humanismo**

Finalmente, el modelo de liderazgo antropológico o humanista aparece en la literatura del *management* a través, principalmente, de autores españoles (p.e. Moreno, 2002; Pérez-López, 1993, 1998) y en base a estudios históricos desarrollados en torno al fenómeno de la motivación humana. Uno de sus principales defensores es Pérez-López (1993, 1998), el cual deja claro cómo a la tradicional existencia de motivos extrínsecos e intrínsecos<sup>4</sup> resulta necesario añadir un tercer tipo llamados trascendentes que prevalecen sobre los anteriores en términos de importancia. Por tanto, además de considerar tanto las motivaciones intrínsecas

---

<sup>4</sup> Las motivaciones extrínsecas obedecen a fuerzas que inducen a actuar con el fin de obtener una respuesta desde el exterior y las intrínsecas se refieren a las fuerzas que inducen a que las personas actúen, porque al hacerlo obtienen satisfacciones muy propias.

como extrínsecas, el líder, según Pérez-López (1993, 1998) debe orientarse y debe provocar en los demás (colaboradores) una orientación por motivaciones trascendentes, que serían las fuerzas que impulsan a las personas a actuar considerando las consecuencias de sus acciones sobre terceras personas.

Partiendo de esta base, entonces, el líder se definiría como aquella persona que actúa movido por motivos trascendentes, es decir, que actúa porque así quiere hacerlo, debido al valor que su acción tendrá para otras personas (Pérez-López, 1993), y que desea que sus colaboradores actúen de igual manera. Por tanto, el reto principal de este líder es el de dotar de sentido al trabajo de los demás, y que el resto de seguidores hagan lo mismo en sus diferentes ámbitos, preocupándose, además, por cómo de bien desarrollan su respectivo trabajo. Como consecuencia, al actuar movidos por el bien que harán a terceras personas, es más fácil lograr cohesión y unidad entre los diferentes miembros del grupo, departamento u organización (Pérez-López, 1998), todo lo cual puede llevar a un mayor número de comportamientos cooperativos y mejorar el rendimiento de la relación líder-seguidor. Además, tomando en consideración que es este elemento trascendente sobre el que gira la figura del buen líder, podemos concluir que el líder antropológico actúa usando los poderes de los que dispone en beneficio de todos, haciendo muy difícil que los mismos puedan ser usados con fines pura y únicamente egoístas (Pérez-López, 1993, 1998). El alto alcance moral de este enfoque de liderazgo es, por tanto, fácilmente perceptible, especialmente si se tiene en cuenta que el desarrollo del mismo parte de un claro principio humanista: la empresa es una comunidad de personas y como tal, la empresa gira en torno a la realidad “persona” (Moreno, 2002).

### **3.5. Discusión**

La revisión de la literatura realizada ha permitido extraer hasta cuatro estilos de liderazgo que basan su desarrollo en la perspectiva relacional del liderazgo. De la lectura y revisión de todos ellos se puede deducir que el nivel de moralidad existente en la relación es un aspecto vinculante a dicha perspectiva, especialmente en la medida que ello representa una dimensión fundamental sobre la que se sustentan la confianza y el buen funcionamiento de la relación entre personas. Así, desde el liderazgo transaccional hasta el liderazgo antropológico, pasando por el liderazgo transformacional y servidor, estos enfoques se diferencian,

básicamente, entre sí, por el nivel de moralidad subyacente en cada uno de ellos, de tal manera que este factor se confiere principal para la mejor comprensión de la relación existente entre líder y seguidor, y en consecuencia, del fenómeno de liderazgo. En la tabla que aparece a continuación (ver tabla 1) quedan descritos los diferentes modelos anteriormente mencionados, sus características y tesis principales, suscriptores y naturaleza moral desarrollada.

**TABLA 1. Resumen de contenido de principales modelos derivados de la perspectiva relacional**

<i>Teorías de Liderazgo</i>	<i>Suscriptores y otros autores principales</i>	<i>Tesis principales</i>	<i>Naturaleza moral</i>
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	Ver teoría X de McGregor (2006)	Conciben el liderazgo como una relación de influencia instrumental en la que el colaborador desarrolla un comportamiento acorde con lo deseado por el líder con el único objetivo de recibir algo a cambio	Asociación líder-colaborador basada en aspectos meramente instrumentales. Moralidad importante si a cambio se obtiene algo del otro agente involucrado en la relación.
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	Burns (1978) Bass (1985, 1995) Bass y Steidlmeier (1999) Whetstone (2002) Mendonca (2001)	Conciben al liderazgo como un proceso en el que el papel del líder consiste en transformar a los seguidores a través de la elevación de la conciencia sobre la importancia de los resultados diseñados; intentando que los seguidores trasciendan su propio interés y expandiendo su cartera de necesidades (Bass, 1985)	Relación líder-colaborador basada en aspectos sociales. Utilización del <i>empowerment</i> , poder referente y experto para provocar un cambio en las creencias y valores de los seguidores (Mendonca, 2001). El líder, en última instancia se convierte en moral, eleva la conducta humana y la aspiración ética tanto suya como la de sus colaboradores (Burns,1978; Bass y Steidlmeier, 1999)
<b>LIDERAZGO ANTROPOLÓGICO</b>	Pérez-López (1993,1998) Moreno (2002)	Conciben al líder como aquella persona que actúa por motivos trascendentes, es decir, que actúa porque así quiere hacerlo, debido al valor que su acción tendrá para otras personas (Pérez-López, 1993)	La función del líder es la de provocar en los demás una orientación más que por motivos intrínsecos y extrínsecos, trascendentes, considerando las consecuencias de las acciones sobre otras personas, bien sean éstas superiores, compañeros, subordinados, proveedores, clientes y cualquier otro agente con algún interés en la empresa.
<b>LIDERAZGO SERVIDOR</b>	Greenleaf (1977,1979) Spears (1995) Whetstone (2002)	Conciben al liderazgo como un proceso de servicio, a partir del cual se trata de lograr que los colaboradores sean más sanos, más sabios, más libres, más autónomos y más aptos para convertirse igualmente en servidores y, en consecuencia, en líderes (Greenleaf, 1977).	Orientación del líder hacia el crecimiento de sus colaboradores y el resto de la humanidad. No cabe la manipulación. Incorpora los siguientes rasgos, muchos de los cuales serán citados como esenciales para desarrollar un liderazgo moralmente bueno: capacidad de escucha, dotes de empatía y persuasión, habilidades de curación emocional, alta conciencia, servicio a sus colaboradores y demás sociedad y preocupación por el crecimiento de éstos (Spears, 1995)

#### 4. CONCLUSIONES

Nuestro principal objetivo al inicio de este trabajo era el de realizar una revisión de la literatura sobre la nueva perspectiva de liderazgo que ha surgido durante las últimas décadas para mejorar la comprensión sobre este fenómeno. Tras la revisión realizada, cuatro modelos de liderazgo han sido descritos en este trabajo, los cuales representan los principales estilos desarrollados por la academia cuando el tema del liderazgo ha sido abordado desde una perspectiva relacional. De la revisión de estos modelos y las teorías que subyacen en su desarrollo, podemos extraer una característica común: la dimensión moral, la cual ostenta un papel de alta importancia en el desarrollo de este fenómeno. En efecto, se puede concluir que la dimensión moral no puede obviarse en el proceso de liderazgo, especialmente, si entre los objetivos del mismo, está el de mejorar el rendimiento de la relación. Considerando que el liderazgo sólo se entiende y desarrolla en un contexto plural, lo cierto es que comprender las necesidades y expectativas de las personas que lo forman resulta esencial para mejorar la efectividad de todo el proceso. Siguiendo a Guillén (2006), el líder es aquella persona que consigue la libre adhesión de sus colaboradores, tanto en términos de motivaciones como de comportamiento. Por tanto, comprender al colaborador y las expectativas que éste tiene sobre la relación resulta fundamental para lograr un liderazgo realmente efectivo, lo que necesariamente conduce a tener que considerar la dimensión de la moralidad.

La nueva perspectiva relacional de afrontar el estudio del liderazgo, y las teorías que de ella se han derivado, ha permitido darle otro enfoque más enriquecedor al fenómeno del liderazgo. En este nuevo enfoque, la dimensión moral se erige como elemento clave para mejorar la comprensión sobre los mecanismos que se encienden cuando se pone en marcha el proceso de liderazgo. Parece obvio que, entendiendo que el liderazgo es una relación entre dos agentes, aspectos como la confianza afloran como necesarios y en consecuencia, también la moral. Para Ciulla (1995) un buen liderazgo es aquél que no sólo lo es técnicamente sino también moralmente. Por tanto, tomando en consideración una perspectiva relacional a la hora de analizar el fenómeno del liderazgo no sólo se responde a esas ideas planteadas por Ciulla (1995). Además, se provee de un fundamento rico de ideas para el desarrollo de modelos de alto alcance moral (p.e. transformacional, servidor y antropológico), y seguramente de futuras teorías de liderazgo (Ciulla, 1995) que nos faciliten una mayor y mejor comprensión de este fenómeno organizacional.

## REFERENCIAS

- BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance: Beyond Expectations*. London: The Free Press, Collier Macmillan Publishers.
- BASS, B.M. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*, 3ª edición. New York: The Free Press.
- BASS, B.M. y AVOLIO, B.J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership, *Thousand Oaks, C.A: Sage Publications*.
- BASS, B.M. y STEIDLMEIER, P. (1999). "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour", *Leadership Quarterly*, 10, nº 2, pp. 181-217.
- BENNIS, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.
- BLAKE, R. R. y MOUTON, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Guef Publishing.
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- CARDONA, P. (2000). "El liderazgo relacional"; en D. Melé (Coord), *Raíces éticas del liderazgo*, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- CASCIO, W. (1995). "Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?", *American Psychologist*, vol. 50, pp. 928-939.
- CIULLA, J.B. (1995). "Leadership Ethics: Mapping the territory", *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, nº 1, pp. 5-28.
- EHRHART, M.G. (2004). "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviour". *Personnel Psychology*, vol. 57, nº 1, pp. 61-95.
- EVANS, M. G. (1970). "Leadership and motivation: a core concept", *Academy of Management Journal*, vol. 13, nº 1, marzo, pp. 91-102.
- FIEDLER, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- GREENLEAF, R.K. (1977). *Servant Leadership*, New York: Paulist Press.
- GREENLEAF, R.K (1979). *Seeker and Servant*. San Francisco: Jossey-Bass.

- GUILLEN, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*, Madrid: Pearson Educación.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. y JOHNSON, D.E. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional*, 7ª ed. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- HOUSE, R. J. (1971). "A path-goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, nº 5, septiembre, pp. 321-339.
- KANUNGO, R. y MENDONCA, M. (1996). Ethical dimensions of leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- KOUZES, J.M. y POSNER, B.Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People demand it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York: Mc Graw-Hill.
- LOWE, K., KROECK, K.G. y SIVASUBBRABRAMANIAN, N. (1996). "Effective correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review", *Leadership Quarterly*, vol. 7, pp. 385-425.
- MASLOW, A. H. (1943). "A theory of human motivation", *Psychological Review*, vol. 50, pp. 370-96.
- MASLOW, A. H. (1954). *Motivation and personality*, New York: Harper and Row.
- Mc GREGOR, D. (2006). *The Human Side of Enterprise. Annotated Edition*. New York: McGraw Hill Company.
- MENDONCA, M. (2001). "Preparing for Ethical Leadership in organizations", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 18, nº 4, pp. 266-276.
- MORENO, C.M. (2002). "Liderazgo humanista y Acción directiva", *Papeles de Ética Economía y Dirección*, nº 7. XI Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección. Barcelona.
- PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1993). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid: Rialp.
- PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la Dirección de Empresas*, Bilbao: Deusto.
- ROBBINS, S. P. (1994). *Administración: Teoría y Práctica*, México: Prentice Hall.

- ROBBINS, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*, 8ª ed. México: Prentice Hall.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G. y OSBORN, R. N. (1987). *Comportamiento en las organizaciones*, México: Nueva Editorial Interamericana.
- SPEARS, L.C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York: Wiley & Sons.
- STODGILL, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the Literature", *Journal of Psychology*, vol. 25, pp. 35-71.
- TANNENBAUM, R. y SCHMIDT, W. H. (1973). "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, vol. 51, nº3, pp. 162-173.
- VROOM, V. H. y YETTON P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*, Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- WHETSTONE, J.T. (2002). "Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision", *Business Ethics: a European Review*, vol. 11, nº 4, pp. 385-392.